

Finanzdezernat

Strategisches Haushaltscontrolling Stadt Karlsruhe

10 - Punkte - Programm

1. **Ganzheitliche Betrachtung einzelner Ämter**
Leistungsfähige Einheiten mit konkurrenzfähigen Leistungen
2. **Analyse großer Ausgabenbereiche**
Nachhaltige Reduzierung von Bruttoressourcenbedarfen
3. **Werkstätten**
Reduzierung der Gesamtkosten und Optimierung der Werkstattkonzeption
4. **Einkaufskooperationen**
Reduzierung der Beschaffungs- und Personalressourcen durch Bündelung
5. **Überprüfung von Standards**
Reduzierung der städtischen Aufwendungen durch veränderte Standards
6. **Neustrukturierung Ortsverwaltungen; Umbau zu nachfragerorientierten Bürgerdiensten**
Effektivere Aufgabenwahrnehmung mit Synergien im Personalbereich
7. **Effektives Investitionscontrolling**
Erstellen einer Richtlinie Projektmanagement
8. **Städtische Beteiligungen**
Nachhaltige Beschränkung von Transferleistungen für defizitäre städtische Beteiligungen und Optimierung der Dienstleistungen im Konzern Stadt
9. **Einnahmepotentiale im Ertragshaushalt**
Stabilisierung und nachhaltige Erhöhung der Erträge
10. **Aufgabenkritik; Umsetzung Einsparpotentiale durch städtische Ämter**
Umsetzung der im aufgabenkritischen Prozess erkannten Potenziale

Handlungsfeld 1: Ganzheitliche Betrachtung einzelner Ämter

Bearbeiter: POA

Konsolidierungspotential

Das in diesem Projekt vorhandene Konsolidierungspotential ist derzeit noch nicht bestimmbar. Erste Ergebnisse für das Liegenschaftsamt (Bereich Forst) sollen im Frühjahr 2010 vorliegen.

1. Beschreibung/methodisches Vorgehen:

Im Rahmen des Stelleneinsparungskonzepts 2003 bis 2008 wurde bei allen Ämtern der Stadt über vorgegebene Stelleneinsparungsquoten entsprechend dem seinerzeitigen Aufgabenumfang eine abgestufte Stellenreduzierung (8 %, 10 % und 12 %) vorgenommen. Die vorgesehenen Einsparungen wurden realisiert.

Dennoch kann es einzelne Ämter geben, bei denen aufgrund der Entwicklung der Aufgaben weitere Optimierungsmöglichkeiten geprüft werden können. Im Rahmen von ganzheitlichen Betrachtungen dieser Ämter mit den Segmenten

- Geschäftsprozesse und Abläufe
- Position im interkommunalen Vergleich (Benchmark)
- Aufgaben mit Wettbewerbscharakter (Dritte/Privatanbieter)
- Standardüberprüfung (siehe auch Handlungsfeld 5)

soll in enger Zusammenarbeit mit den jeweiligen Amtsleitungen geklärt werden, ob Optimierungs- und Veränderungsmöglichkeiten ausgeschöpft sind bzw. wie Synergien realisiert werden können.

2. Arbeitsauftrag:

Das Ziel der Maßnahme sind leistungsfähige, wirtschaftliche Einheiten, die sowohl im interkommunalen Vergleich als auch gegenüber vergleichbaren Marktanbietern mit ihren Leistungen konkurrenzfähig sind.

Beispiele für zu betrachtende Ämter:

- Bauordnungsamt
- Liegenschaftsamt

Daneben soll eine Neuorganisation des IT - Bereichs geprüft werden.

Die Umsetzung erfolgt mit der Methode des Projektmanagements und der dadurch üblichen Vorgehensweise und den entsprechenden Gremien (Auftraggeber, Projektleitungsgruppe, Projektarbeitsgruppen).

3. Projektleiter/-innen für die einzelnen Projekte

BOA	Frau Münzinger	POA	R 1724
	Frau Heimburger	POA	R 1713
LA	Herr Bosch	POA	R 1721
	Frau Gromann	POA	R 1714

4. Projekt Bauordnungsamt (BOA)

Die einleitende Info-Veranstaltung fand am 03.09.09 statt. Die Projektarbeitsgrup-

pe hat in bislang 4 Sitzungen die Grundstruktur der Untersuchung festgelegt.

Als Teilprojekte wurden bestimmt:

- 1 Fallzahlenentwicklung im Zeitreihenvergleich**
- 2 Prozessabläufe in den Standardverfahren mit Fokus auf die Schnittstellen nach außen**
- 3 Untersuchung der Querschnittsbereiche**
 - 3.1 Allgemeine Verwaltung
 - 3.2 Zentrale Dienste (Schreibdienst)
 - 3.3 Registratur
- 4 Untersuchung der Bauabteilung**
 - 4.1 Verfahren in den Baubezirken
 - 4.2 Baukontrolle
- 5 Untersuchung weiterer Bereiche**
 - 5.1 Stadtkonservator/Denkmalschutz
 - 5.2 Abteilung Zentralisierte Verfahren

zu Teilprojekt 1:

Die Entwicklung der Fallzahlen soll getrennt nach Verfahrensarten (Voranfragen, Baugenehmigungen, davon abgelehnte bzw. zurückgenommene Bauanträge, Kenntnisgabeverfahren usw.) dargestellt werden. Es sollen Kennzahlen unter Berücksichtigung des jeweiligen Personalstandes gebildet werden. Als Grundlage wird zunächst eine Betriebsdatenerfassung des BOA herangezogen, deren Ergebnisse dann auch in die Endauswertung miteinbezogen werden sollen. Ebenso hat das BOA dem POA abgeschlossene repräsentative Akten aus verschiedenen Verfahrensbereichen zur Verfügung gestellt. Das POA ist dabei, diese auszuwerten und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen, die wiederum in die Endauswertung einfließen werden.

zu Teilprojekt 2:

Betrachtet werden zunächst die Prozesse Bauvoranfrage, Baugenehmigungsverfahren, Kenntnisgabeverfahren, Bauordnungsbehördliche Maßnahmen, Ordnungswidrigkeiten und Denkmalschutzrechtliche Genehmigungen, da es sich hierbei um die Hauptprozesse im BOA handelt. Im Anschluss sollen auch alle übrigen Fachprozesse durchleuchtet werden.

zu Teilprojekt 3:

In eine ganzheitliche Untersuchung müssen auch die Querschnittsbereiche einbezogen werden, da dort Schnittstellen zu allen fachlichen Vorgängen vorhanden sind.

zu Teilprojekt 4:

Vor einer eingehenden Untersuchung der Baubezirke sollen auch hier zunächst Interviews incl. der Betrachtung der Arbeitsplätze vor Ort vorangestellt werden. Im Fokus der Betrachtung steht die Feststellung der derzeitigen Auslastung in der Abteilung insgesamt und in den einzelnen Bezirken. Ebenso soll eine Überprüfung der Aufgabenzuordnung bzw. der Organisation der Baubezirke unter Einbeziehung der Schnittstellen im Amt erfolgen. Auch die Einrichtung eines Baukontrolleur-Pools wird geprüft.

zu Teilprojekt 5:

Da das BOA ganzheitlich betrachtet wird, sollen über die Baubezirke und die Querschnittsbereiche hinaus auch die Abteilung „Zentralisierte Verfahren“, die z. B. für die

statische Prüfung, Werbung, Brandverhütung und Ordnungswidrigkeiten zuständig ist und der Aufgabenbereich des Stadtkonservators untersucht werden. Durch die Untersuchung soll die optimale organisatorische Zuordnung dieser Aufgabenbereiche festgestellt werden.

Der Einstieg in die Untersuchung durch erste Arbeitsplatzinterviews bzw. Einsicht in Arbeitsunterlagen und Arbeitsmittel vor Ort erfolgte in KW 40.

Das mögliche Konsolidierungspotential lässt sich derzeit aufgrund der noch laufenden Untersuchung noch nicht abschätzen. Erste konkrete Ergebnisse sollen im Frühjahr 2010 feststehen.

5. Projekt Liegenschaftsamt (LA)

5.1 Allgemeines

Gremien:

Es wurde eine Projektleitungsgruppe (PLG) und eine Projektarbeitsgruppe (PAG) eingerichtet. Die PAG besteht aus 7 ständigen Mitgliedern, welche die Organisationsuntersuchung durchführen und Lösungsvorschläge für die PLG erarbeiten. Dabei werden bei Bedarf weitere Personen zur Mithilfe hinzugezogen (städt. Experten, MA der zu untersuchenden Bereiche).

Zeitlicher Ablauf:

- 1. Sitzung Projektleitungsgruppe (PLG) 20.08.2009
- Informationsveranstaltung LA insgesamt 16.09.2009
- 1. Sitzung Projektarbeitsgruppe (PAG) 21.09.2009; in der Folge wöchentliche Sitzungen
- Informationsveranstaltung Abteilung Forst 20.10.2009
- ab 20.10.09 parallele Bearbeitung der 3 Handlungsfelder im Bereich Forst (s. u.); Dauer derzeit nicht abschätzbar

Zu untersuchende Bereiche:

Es werden alle Bereiche des Liegenschaftsamtes untersucht. Die PLG legte in ihrer ersten Sitzung eine erste Reihenfolge für die Betrachtung der Bereiche fest. Begonnen wird mit der Abteilung Forst, da hier bereits umfangreiches Datenmaterial existiert.

Im nächsten Schritt werden die Kernbereiche „Vermessung“ und „Liegenschaften“ untersucht.

5.2 Teilprojekt Forst (konkrete Arbeitsbausteine)

In der Abteilung Forst werden die folgenden 3 Handlungsfelder untersucht:

1. Aufgaben/Standards

Hier soll eine Zusammenstellung und Gliederung aller Aufgaben erfolgen. Dabei sind die Aufgaben mit ihren Standards (Ist-Zustand) sowie dem notwendigen Ressourceneinsatz zu beschreiben. Der Abgrenzung zwischen Vorgaben des Landes und der Stadt wird hier eine besondere Bedeutung zukommen. Ebenso ist herauszuarbeiten, wie und in welchem Umfang hier Beeinflussungsmöglichkeiten bestehen.

2. Revierbereiche

Zunächst werden die Ergebnisse bereits durchgeführter Qualitätszirkel bzw. eines Strategieworkshops evaluiert und auf weitere Verbesserungsmöglichkeiten untersucht. Dabei sollen die Schnittstellen innerhalb der Abteilung, zu anderen Abtei-

lungen des Liegenschaftsamtes bzw. zu kooperierenden anderen Dienststellen der Stadtverwaltung herausgearbeitet und auf Optimierungsmöglichkeiten hin überprüft werden.

Ansatzpunkte für Vernetzungen bzw. klare Aufgabenabgrenzungen sind ebenso Gegenstand der Überprüfung.

3. Verwaltung

Auf der Grundlage des Geschäftsverteilungsplans wird der Verwaltungsbereich auf Optimierungsmöglichkeiten untersucht. Dabei werden zunächst die Aufgaben beschrieben und im Folgenden die Kernprozesse herausgefiltert und näher untersucht. Auch hier wird die Betrachtung von Schnittstellen bzw. die Aufgabenabgrenzung zu anderen Bereichen im Fokus stehen.

Vorgehensweise/Methodik

Soweit möglich werden die benötigten Daten und Fakten aus bereits bestehenden Unterlagen zusammengetragen. Hierzu gehören z. B. Arbeitsplatzbeschreibungen, Geschäftsverteilungsplan, Statistiken, Produktbeschreibungen, Standardvorgaben etc. Vorhandene elektronische Systeme (Focus) werden entsprechend ausgewertet (z. B. im Hinblick auf Ressourcenverbrauch).

Insbesondere im Handlungsfeld Verwaltung werden mit allen betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Arbeitsplatzinterviews durchgeführt. Weitere Workshops oder auch Einzelgespräche sind in allen Handlungsfeldern vorgesehen, um z. B. Qualitätszirkel zu evaluieren, Kernprozesse zu optimieren. Durch die direkte Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll sowohl das Verständnis für den Untersuchungsprozess gefördert als auch die notwendige Mitarbeit bei der Erhebung relevanter Informationen sichergestellt werden.

6. Sonstiges/ergänzende Information

- Die Gebäudewirtschaft wurde 2008 neu strukturiert. Zum 01.08.2009 wurde die Zusammenführung der Gebäudewirtschaft und des Hochbauamtes zum Amt für Hochbau und Gebäudewirtschaft verfügt.
- Integration des Kassen- und Steueramtes in die Stadtkämmerei zum 01.11.2009
- Integration von Lebensmittelüberwachung und Veterinärwesen (LuV) in Bürgerservice und Sicherheit (BuS) zum 01.08.2010

Handlungsfeld 2: Analyse großer Ausgabenbereiche

Bearbeiter: StK

Konsolidierungspotential

Pauschale Vorgabe über die haushaltswirtschaftliche Sperre 2010 zzgl. Konsolidierungsaufschlag.

1. Beschreibung/methodisches Vorgehen:

Einzelne Bereiche im Ergebnishaushalt sind aufgrund der Größenordnung ihres Bruttoressourcenbedarfs so bedeutend, dass diese einer näheren Betrachtung unterzogen werden sollten.

Als methodisches Vorgehen wird das Verfahren der Aufgabenkritik/Produktkritik gewählt.

Zentrale Fragen bei der Aufgabenkritik/Produktkritik sind:

- Was trägt jedes Produkt dazu bei, die strategischen Ziele zu erreichen?
- Haben wir im Sinne der vorgenannte Frage die Ressourcen richtig eingesetzt?
- Sind die existierenden Leistungen die richtigen Produkte, um unsere Ergebnis- und Wirkungsziele zu erreichen?
- Erstellen wir Produkte in der richtigen Qualität? Müssen und können wir sie gemeinsam mit anderen Kommunen besser erstellen? Sind gar andere Institutionen die besseren Produktersteller?
- Können wir alle Leistungen noch anbieten? Auf welche sollten wir verzichten? Wo können wir Standards reduzieren?

Als Bereiche, die für eine nähere Betrachtung in diesem Sinne in Betracht kommen, bieten sich zunächst die Teilhaushalte mit den größten Bruttoressourcenbedarfen an:

- 4000 Schulen und Sport, Bruttoressourcenbedarf (2009: -87,9 Mio. €);
- 4100 Kultur, Bruttoressourcenbedarf (2009: -49,5 Mio. €);
- 5000 Soziales und Jugend, Bruttoressourcenbedarf (2009: - 310,7 Mio. €);

2. Arbeitsauftrag:

Nachhaltige Verminderung des Bruttoressourcenbedarfs durch

- Lokalisierung von „Kostenfressern“,
- Reduzierung der Aufgabe(n) auf das Notwendigste/unbedingt Erforderliche bzw. auf die kommunalen Kernaufgaben,
- Definition von Konsolidierungspotenzialen,
- Abbau von ggf. vorhandenen Doppelstrukturen und Doppelförderungen,
- Darstellung privat initiiertes Projekte auf Dauer.

3. Projektmitglieder

StK	Herr Deck-Schäfer	R 2040
StK	Frau Kramer	R 2047
StK	Frau Knoop	R 2045
StK	Frau Greuter	R 2049

Weitere Projektmitglieder jeweils aus den betroffenen Ämtern.

4. Zeitplanung

Der Beginn der Projektarbeit ist für Mitte Oktober 2009 vorgesehen. Die (End-) Ergebnisse sollen rechtzeitig zur Erstellung des Doppelhaushalts 2011/12 vorliegen.

5. Teilprojekte (konkrete Arbeitsbausteine)

Teilhaushalt Kultur
Teilhaushalt Soziales und Jugend
Teilhaushalt Schulen und Sport

Als kurzfristiges Potential (Haushaltsjahr 2010) wird die haushaltswirtschaftliche Sperre 2010 genutzt. Die entsprechende pauschale Kürzung bei den Transferaufwendungen ist ggfs. mit einem zusätzlichen Konsolidierungsaufschlag zu versehen.

Innerhalb der Teilhaushalte ist der pauschale Kürzungsbeitrag nach Projekten gestaffelt zu erbringen.

6. Sonstiges

Handlungsfeld 3: Werkstätten

Bearbeiter: POA

Konsolidierungspotential

Umfang des Konsolidierungs-/Optimierungspotentials ist beim derzeitigen Verfahrensstand noch nicht abschätzbar.

1. Beschreibung/methodisches Vorgehen:

Die Aufgabenstellungen der Handlungsfelder 3 und 4 werden im Rahmen von drei konzernübergreifenden Wertanalyseprojekten sowie einem sich anschließenden stadtinternen Projekt angegangen.

Die Wertanalyseprojekte werden Ende Oktober / Anfang November 2009 beginnen. Die Moderation in den Projektgruppen obliegt den Trainees des Konzerns Stadt Karlsruhe mit fachlicher Unterstützung durch die Führungsakademie Baden Württemberg.

Bei der Wertanalyse handelt es sich um ein standardisiertes Verfahren (VDI 2800 und DIN EN 12973), mit dem durch interdisziplinär zusammen gesetzte Teams Konzepte zur Kostensenkung und Leistungsverbesserung erarbeitet und bewertet werden.

Die Projektarbeit wird in jeweils 8 ganztägigen Workshops bis Mitte Dezember 2009 geleistet. Die Ergebnisse der Wertanalyseprojekte werden Anfang Januar 2010 vorliegen.

2. Arbeitsauftrag:

Bei mehreren städtischen Dienststellen und im Konzernbereich Stadt Karlsruhe sind Werkstätten eingerichtet, deren angebotene Leistungen aus strategischer Sicht kaum aufeinander abgestimmt bzw. vernetzt sind.

Ziel des Wertanalyseprojektes ist die Reduzierung der Werkstattkosten im Gebäude-, Sachmittel- und Personalbereich. In diesem Zusammenhang ist auch zu untersuchen, ob aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten die Zusammenführung der Werkstätten oder Teilbereichen davon zu einer erkennbaren Kosteneinsparung führen würde.

3. Projektmitglieder

POA	Herr Bosch	R 1721
StK	Herr Grams	R 2037

Weitere Unterstützung durch Trainees (Moderation Wertanalyseprojekt).

4. Zeitplanung

Das Thema wird im Rahmen eines Wertanalyseprojektes erarbeitet, welches Ende Oktober 2009 beginnen wird. Die Arbeitsergebnisse sollen Mitte Dezember 2009 vorliegen.

5. Teilprojekte (konkrete Arbeitsbausteine)

noch zu definieren

6. Sonstiges

Handlungsfeld 4: Einkaufskooperationen

Bearbeiter: POA

Konsolidierungspotential

Umfang des Konsolidierungs-/Optimierungspotentials ist beim derzeitigen Verfahrensstand noch nicht abschätzbar.

1. Beschreibung/methodisches Vorgehen:

Die Aufgabenstellungen der Handlungsfelder 3 und 4 werden im Rahmen von drei konzernübergreifenden Wertanalyseprojekten sowie einem sich anschließenden stadtinternen Projekt angegangen.

Die Wertanalyseprojekte werden Ende Oktober/Anfang November 2009 beginnen. Die Moderation in den Projektgruppen obliegt den Trainees des Konzerns Stadt Karlsruhe mit fachlicher Unterstützung durch die Führungsakademie Baden Württemberg.

Bei der Wertanalyse handelt es sich um ein standardisiertes Verfahren (VDI 2800 und DIN EN 12973), mit dem durch interdisziplinär zusammen gesetzte Teams Konzepte zur Kostensenkung und Leistungsverbesserung erarbeitet und bewertet werden.

Die Projektarbeit wird in jeweils 8 gantztägigen Workshops bis Mitte Dezember 2009 geleistet. Die Ergebnisse der Wertanalyseprojekte werden Anfang Januar 2010 vorliegen.

2. Arbeitsauftrag:

In diesem Handlungsfeld werden von drei Projektgruppen die Themenbereiche Einkaufsgemeinschaften/Beschaffung, Zentralisierung der Vergabe sowie die Implementierung eines Unterstützungsinstrumentes (e-Procurement-Software) angegangen.

a. Einkaufsgemeinschaften/Beschaffung:

Bestandteil der Projektarbeit ist die Identifizierung von Bedarfen im Bereich des Büromaterials und sonstiger Verbrauchsmaterialien, die für konzernweite Einkaufskooperationen in Frage kommen.

Es sollen Konzepte für die konkrete Einrichtung und Ausgestaltung der Einkaufsgemeinschaften erarbeitet werden.

Projektbegleiter:

POA	Frau Humbert	R 1715
StK	Herr Grams	R 2037

b. Implementierung eines Unterstützungsinstrumentes (e-Procurement):

In diesem Wertanalyseprojekt werden die Vergabeprozesse im Konzern Stadt Karlsruhe unter dem Fokus der Einführung einer Softwarelösung/e-Procurement neu strukturiert. Ziele sind die Reduzierung von Prozesskosten und Prozesszeiten, die Erhöhung der Verfahrenstransparenz und eine Steigerung der Korruptionsprävention.

Projektbegleiter:

POA	Frau Heimbürger	R 1713
StK	Frau Heilig	R 2038

c. Zentrale Ausschreibungs- und Vergabestelle

Die Ergebnisse der beiden Wertanalyseprojekte (a. und b.) werden im Januar 2010 vor-

liegen. Darauf aufbauend soll sich eine innerstädtische Arbeitsgruppe mit den Möglichkeiten einer weiteren Zentralisierung der Ausschreibungs- und Vergabeprozesse befassen.

Inhalt der Projektarbeit soll die weitere Bündelung von Bedarfen sowie Einrichtung eines Kompetenzzentrums für Vergabefragen bzw. Servicestelle für Ausschreibungen kleinerer Dienststellen sein.

Projektmitglied:

POA	Herr Bosch	R 1710
-----	------------	--------

3. Projektmitglieder

siehe jeweils bei Ziff. 2

4. Zeitplanung

Die beiden Wertanalyseprojekte werden Ende Oktober 2009 beginnen. Die Arbeitsergebnisse sollen Mitte Dezember 2009 vorliegen. Im Anschluss daran wird die stadtinterne Arbeitsgruppe eingerichtet.

5. Teilprojekte (konkrete Arbeitsbausteine)

noch zu definieren

6. Sonstiges

Handlungsfeld 5: Überprüfung von Standards

Bearbeiter: Herr Fody (POA)/Herr Messinger (StK)

Konsolidierungspotential

Zur Zeit noch nicht bezifferbar

1. Beschreibung/methodisches Vorgehen:

Die Aufgaben einer Kommunalverwaltung lassen sich grundsätzlich in freiwillige Aufgaben und Pflichtaufgaben unterteilen.

Im Bereich der Pflichtaufgaben werden in den gesetzlichen Bestimmungen in der Regel nur Mindeststandards der Aufgabenerfüllung formuliert. Die Art und Weise der Aufgabenerledigung und somit die Standardfrage (die in direktem Zusammenhang mit den Kosten der Aufgabenerfüllung steht) wird häufig durch die Fachämter bestimmt bzw. ist ggf. im politischen Raum durch eine Entscheidung des Gemeinderates beeinflusst.

Im Bereich der freiwilligen Aufgaben bzw. bei der Arbeitsausführung und der Bereitstellung der notwendigen Arbeitsmittel besteht für die ausführenden Dienststellen in der Regel ein großer Handlungsspielraum und somit auch eine umfassende Einflussmöglichkeit im Hinblick auf den Mittelverbrauch.

Durch eine Arbeitsgruppe mit verschiedenen Ämtern der Stadt sollen in einer ersten Phase „standardkritische Bereiche“ ermittelt und Vorschläge für mögliche Veränderungen erarbeitet werden. Dabei ist auch aufzuzeigen, inwieweit sich die Standardveränderungen auf die Bürger/-innen bzw. Kunden auswirken.

In einem weiteren Schritt sind entsprechende „standardkritische Bereiche“ der Gesellschaften zu ermitteln. Es empfiehlt sich, diese Standardfrage auch für die Aufgaben der Gesellschaften zu stellen, da auch dort die Art und Weise der Aufgabenwahrnehmung die Kosten deutlich beeinflusst (Handlungsfeld 8).

2. Arbeitsauftrag:

Reduzierung der städtischen Aufwandspositionen durch Veränderung der Standards.

Siehe Liste in der Anlage.

3. Projektmitglieder

POA	Herr Fody	R 1710
StK	Herr Messinger	R 2041

zusätzliche Projektmitglieder je nach Arbeitsbaustein aus den Ämtern

4. Zeitplanung

Erstes Treffen der Projektleiter am 29.07.2009

Teilprojekt 5 b) am 21.08.2009, Endabstimmung Ende September

Teilprojekt 5 c) in der laufenden Bearbeitung

Teilprojekt 5 d) ab Anfang Oktober 2009

5. Teilprojekte (konkrete Arbeitsbausteine)

- Zusammenstellung der Vorschlagsliste Standardüberprüfungen
- Definition der lohnenden Ansatzpunkte/Veränderungsnotwendigkeiten im Bereich des Kämmereihaushalts und der Gesellschaften
- Bestimmung der weiteren Projektmitglieder nach Notwendigkeit
- Analyse des Ist-Zustands und Erarbeitung von Alternativ bzw.- Veränderungs-

vorschlägen mit Bezifferung des Einspareffektes

- e) Einholung der Entscheidung der Verwaltungsspitze/des Gemeinderats
- f) Umsetzung der Änderungen

6. Sonstiges

Handlungsfeld 6: Neustrukturierung Ortsverwaltungen; Umbau zu nachfrageorientierten Bürgerdiensten

Bearbeiter: POA

Konsolidierungspotential

Umfang des Konsolidierungs-/Optimierungspotentials beim derzeitigen Verfahrensstand noch nicht abschätzbar

1. Beschreibung/methodisches Vorgehen:

Bei den Ortsverwaltungen werden eine Vielzahl von Aufgaben wahrgenommen, die auch innerhalb der Stadtverwaltung in der Kernstadt durch die Fachämter erledigt werden. Hierdurch entstehen teilweise Überschneidungen bzw. müssen Personal/Werkzeuge und Maschinen für dieselben Aufgaben mehrfach vorgehalten werden.

Teilweise ist auch im Bereich der Verwaltungsaufgaben eine kritische Betrachtung der Aufgabenwahrnehmung durch die Ortsverwaltungen erforderlich. So bleibt z. B. die Auslastung der Bürgerbüros in den kleinen Ortsverwaltungen bei weitem hinter den Zahlen der Bürgerbüros von BuS zurück, sodass hierzu die Frage nach der Wirtschaftlichkeit dieser Einrichtungen gestellt werden muss. In die Überprüfung muss auch die Frage mit einfließen, welche Standards im Hinblick auf die örtliche Nähe von Verwaltungsleistungen (auch unter Beachtung wirtschaftlicher Gesichtspunkte) finanzierbar sind.

Ebenso sollte überprüft werden, ob die Zahl der Standesamtsbezirke reduziert werden kann, wobei die Eheschließungen wie bisher auch in den Ortschaften möglich sein sollten.

Die bestehenden Werkstätten sind unter wirtschaftlichen und räumlichen Gesichtspunkten zu untersuchen.

Im Bereich des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens sowie im Personalwesen sollte spezielles Fachpersonal in den Ortsverwaltungen nur dort, wo dies im Hinblick auf den jeweiligen Aufgabenumfang Sinn macht, vorgehalten werden. Hierbei wäre beispielsweise auch eine Konzentration von Funktionen bei größeren Einheiten (für die Ortschaften im Osten z. B. beim Stadtamt Durlach) denkbar.

Die entsprechenden Fragestellungen müssen (auch unter Berücksichtigung noch geltender Eingliederungsvereinbarungen und deren politischer Bedeutung) in Gesprächen mit den Ortschaften geklärt werden.

Daneben soll das Stadtamt Durlach in Übereinkunft mit der dortigen Leitung einer vertieften Betrachtung unterzogen werden (Vorgehensweise analog zum Handlungsfeld 1).

2. Arbeitsauftrag:

Effektivere und schlankere Aufgabenwahrnehmung mit entsprechenden Synergieeffekten im Personalbereich.

3. Projektmitglieder

POA	Herr Jung	R 1120
POA	Frau Gromann	R 1714
externer Berater	wird festgelegt nach einer beschränkten Ausschreibung	

4. Zeitplanung

- 21.07.2009 schriftliche Information der Ortsvorsteher durch den Herrn Oberbürgermeister
- 35 KW Klärung der Finanzierung für die Vergabe einer externen Beratung; Beantragung einer außerpl. Ausgabe in Höhe von 60.000 Euro
- 36 KW Formulierung einer beschränkten Ausschreibung, Auswahl der aufzufordernden externen Berater (siehe hierzu Punkt 7)
- 14.09.2009 Versand der Ausschreibungsunterlagen (siehe hier den Ausschreibungstext vom 07.09.2009 in der Anlage)
- 17.09.2009 Bestellung der Mitglieder der Projektlenkungsgruppe durch Herrn Oberbürgermeister (Federführung POA, Ortsvorsteher/innen, Vertreter S. Dez. 1, Stadtkämmerer und GPR)
- 39-42 KW Vorgespräche mit den angeschriebenen Beratungsunternehmen
- 42-43.KW Rücklauf der Angebote und Auswertung, Entscheidung, welches Beratungsunternehmen den Zuschlag erhält

vorgesehene nächste Schritte:

- 44.-46. KW - Kick-off-Veranstaltung mit der Projektlenkungsgruppe
- Erste Besprechungen mit dem externen Berater, Festlegung Teilprojekte und weiterer Zeitplan
- Information der weiteren Betroffenen
- ab 46. KW - Beginn mit der eigentlichen Organisationsuntersuchung
- April 2010 - Erwartetes Projektende

5. Teilprojekte (konkrete Arbeitsbausteine)

siehe hierzu auch Punkt 4, weitere Arbeitsbausteine werden zusammen mit der Projektlenkungsgruppe und dem externen Berater festgelegt.

6. Sonstiges

Folgende externe Berater wurden zur Angebotsabgabe aufgefordert:

- Steria Mummert Consulting (Angebot liegt vor)
- PriceWaterhouseCoopers/Wibera (Angebot ist bis 20.10.2009 zu erwarten)
- Unternehmensberatung Dr. Malcher (Angebot liegt vor)
- GPA (Angebot ist bis 20.10.2009 zu erwarten)
- Schneider u. Zajontz (Absage aufgrund fehlender Kapazitäten)
- Rödl und Partner (keine Rückmeldung und Angebotsabgabe)

Handlungsfeld 7: Effektives Investitionscontrolling

Projektleitung: Frau Schlenker (SPC), Herr Dollinger (StK)

Konsolidierungspotential

Zur Zeit noch nicht bezifferbar.

1. Beschreibung/methodisches Vorgehen:

Bei größeren Bauprojekten, die im Bereich des Kämmererhaushalts durchgeführt wurden, kam es bei Einhaltung der Termin- und Projektziele zu keinen größeren Kostenüber- oder -unterschreitungen (+/- 10 %). Dies liegt zum einen daran, dass in Karlsruhe für die Haushaltsreife eines Projekts eine ausreichende Planungstiefe und Kostensicherheit vorliegen muss (Entwurfsplanung mit vertiefter Kostenberechnung), zum anderen in den Baufachämtern gute Kenntnisse in Projektmanagement und Projektsteuerung (incl. Kostensteuerung) vorhanden sind.

Probleme traten meist dort auf, wo die Projektsteuerung außerhalb des Kämmererhaushalts erfolgte (z. B. Europabad) und ein Baucontrolling nicht optimal umgesetzt wurde. Bei Projekten über 10,0 Mio. DM wurde früher im Bereich Hochbau ein externer Projektsteuerer beauftragt, auch mit dem Ziel, Mitarbeiter für eine systematische Projektleitung/-steuerung zu schulen.

Die Stadt Stuttgart definiert in ihren „Richtlinien für das Projektmanagement im Hochbau“ (Entwurf 23.09.2003) Kriterien für den Einsatz eines externen Projektsteuerers. Danach soll die Beauftragung einer externen Projektsteuerung erfolgen, wenn **mindestens zwei** der folgenden Kriterien erfüllt sind:

- Projekte mit Baukosten > 2,5 Mio. € (incl. USt.)
- Komplexe Bauvorhaben mit unterschiedlichen Nutzungsbereichen
- Komplexe Umbau- und Sanierungsvorhaben
- Bauvorhaben mit sehr engem Kosten- und/oder Terminrahmen
- Kapazitätsengpässe beim Hochbauamt.

Ähnlich könnte auch eine Regelung in Karlsruhe aussehen, allerdings sollte der Grenzwert für die Baukosten höher definiert werden (Vorschlag 8,0 Mio. €).

Nach derzeitiger Regelung haben die Ämter mit dezentraler Ressourcenverantwortung (**DRV - Ämter**) die Bauherrenfunktion für sämtliche ihrer Bauvorhaben. Hieraus wird oftmals auch die Fachkompetenz für Projektleitung und -steuerung (bspw. Zoo, Bäderbetriebe) abgeleitet. Aus heutiger Sicht resultieren die Fehlentwicklungen bei Bauprojekten aus nicht ausreichender und umfassend vorhandener Kompetenzen. Angesichts der anstehenden großen Baumaßnahmen (Zoo/Tullabad, Turmbergbad, Fächerbad) besteht Handlungsbedarf.

2. Arbeitsauftrag:

Erstellen einer Richtlinie *für Projektsteuerung/ Projektcontrolling*

3. Projektmitglieder

SPC	Frau Schlenker	R 1820
StK	Herr Dollinger	R 2000
HGW	Frau Sick	R 2600
TBA	Herr Kirsch	R 6600

GBA	Herr Kern	R 6700

Zusätzliche Projektmitglieder je nach Arbeitsbaustein

4. Zeitplanung

Start der Projektgruppe am 04.09.2009.

5. Teilprojekte (konkrete Arbeitsbausteine)

Kämmereihaushalt

- Aufgaben städt. Ämter
- Organisationsverfügung DRV
- Richtlinie BauinvestitionsCO

Externer Projektsteuerer ?

- Zusätzlicher Kontrollmechanismus (wann) notwendig?
- enumerativer Katalog - noch zu definieren)

Städtische Gesellschaften

- Welche Gesellschaften und welche Projekte?
- was kann von Regelungen des Kämmereihaushaltes übernommen werden?
(enumerativer Katalog noch zu erarbeiten)

Berichtswesen

- standardisierte Ergebnisvorausschau (adressatenspezifisch, Termine, Inhalte ...)

6. Sonstiges

Handlungsfeld 8: Städtische Beteiligungen

Projektleitung: Herr Dollinger/Herr Dr. Vogel (StK)

Konsolidierungspotential

Derzeit noch nicht abschließend abschätzbar (KVVH 1,5 Mio. €, Veräußerung Gebäudebestand an VoWo i. H. v. rd. 18 Mio. €, ...), weitere Konsolidierungsbeiträge der städtischen Beteiligungen über haushaltswirtschaftliche Sperre 2010

1. Beschreibung/methodisches Vorgehen:

Die Stadt Karlsruhe hat einen Teil seiner kommunalen Aufgaben auf städtische Beteiligungsgesellschaften übertragen. Dort sind über 6.000 Mitarbeiter beschäftigt, werden gegenüber dem städtischen Haushalt mehr Investitionen getätigt und stehen rund viermal so hohe Kreditverbindlichkeiten zu Buche. Daher müssen - schon aus Gleichbehandlungsgrundsätzen - die städtischen Beteiligungsgesellschaften mit in die Haushaltskonsolidierung/Aufgabenkritik eingebunden werden.

Folgende Ansätze werden verfolgt:

- Standardvergleich zu den städtischen Dienststellen,
- Defizitbeschränkung durch Einsparung von Sachkosten,
- Nutzung von Synergien im Konzern,
- Strategischen Neuordnung von Dienstleistungen und Aufgaben,
- Ertragspotentiale zur Stärkung des eingesetzten Kapitals.

2. Arbeitsauftrag:

Abbau von besser stellenden Standards, nachhaltige Beschränkung von Transferleistungen für defizitäre städtische Beteiligungsgesellschaften und bessere Vernetzung/Optimierung der Dienstleistungen im Konzern Stadt

3. Projektmitglieder

Dez. 1	Dieter Au	R 1014
Dez. 3	Bettina Leßle	R 1033
Dez. 4	Stefan Rastetter	R 1042
Dez. 5	Peter Zimmermann	R 1052
Dez. 6	Monika Regner	R 1063
StK	Udo Bäuerlein	R 2021
StK	Hubert Hartmann	R 2025
StK	Carola Reich	R 2024
StK	Dr. Roland Vogel	R 2020
StK	Herr Dollinger	R 2000

4. Zeitplanung

Start der Projektgruppe am 12.08.2009.

5. Teilprojekte (konkrete Arbeitsbausteine)

Festlegung von Konsolidierungspotentialen
- direkte Zuschusskürzung
- Keine Ausweitung des Defizitenausgleichs
- Verschiebung von Vermögensgegenständen

Ansätze für eine stärkere Vernetzung im Konzern durch Optimierung der Aufgabenerledigung

Aufbau eines vergleichenden Standardkataloges zwischen Kämmereihaushalt und städtischen Gesellschaften

6. Sonstiges

Konsolidierungspotential (geschätztes Mehraufkommen/Jahr)

• **Steuern**

- Gewerbesteuer (Hebesatz bisher 410)
Erhöhung um 10 Prozentpunkte → + 4 Mio. €

- Grundsteuer (Hebesatz bisher 370)
bei Erhöhung je 10 Prozentpunkte → + 1 Mio. €

- Hundesteuer (bisher pro Hund 104 €/p. a.)
Erhöhung auf 108 €/p. a. → + 23 T€
Erhöhung auf 114 €/p. a. → + 62 T€
Erhöhung auf 120 €/p. a. → + 101 T€

- Vergnügungsteuer
bei Wegfall der Option zur pauschalen Besteuerung → + 250 T€
bei gleichzeitiger Erhöhung des Steuersatzes auf 12 % → + 500 T€
bei gleichzeitiger Erhöhung des Steuersatzes auf 15 % → + 750 T€
(eine gewisse Reduzierung der steuerpflichtigen Geräte wird unterstellt)

• **Verwaltungs- und Benutzungsgebühren**

- Verwaltungsgebühren

- Verwaltungsgebührensatzung Neufassung der Satzung einschließlich Gebührenverzeichnis in Arbeit
- Gutachterausschuss/
Grundstücksbewertungsstelle Mehrerträge von ca. 20 bis 25 T€ jährlich durch vorgesehene Anhebung der Gebührensätze zum 01.01.2010

- Benutzungsgebühren

- Abfallbeseitigungsgebühren
- Abwassergebühren → kostendeckende Gebührenhaushalte
- Friedhofgebühren

- Gebühren KONS/JMS Aufgrund Kostenentwicklung Anpassung zum 01.01.2010; jährliche Mehrerträge von ca. 55 T€

- Sondernutzungsgebühren

Neufassung der Satzung einschließlich Gebührenverzeichnis in Arbeit

• **privatrechtliche Leistungsentgelte**

Nach vollständigem Rücklauf der Meldungen zu möglichen Ertragspotentialen erfolgt Kontaktaufnahme mit den entsprechenden städtischen Dienststellen.

1. Beschreibung/methodisches Vorgehen:

Bei der Gesamtbetrachtung des Ergebnishaushalts gilt es, zunächst die Aufwandseite zu betrachten und bei diesem Segment Einsparpotentiale durch strukturelle und/oder

organisatorische Maßnahmen aufzuzeigen.

Darüber hinaus ist jedoch eine deutliche und nachhaltige Verbesserung der Ertragsseite anzustreben. Hierzu sollen systematisch die Teilhaushalte unter Beachtung der kommunalrechtlichen Grundsätze („vertretbar und geboten“) nach möglichen Ertragspotentialen bei bspw. Steuern, Gebühren, Mieten/Pachten, Kostenersätzen und sonstigen Entgelten untersucht werden.

Vergleiche mit anderen Kommunen über deren Abgaben- und Entgeltsätze sollen Hinweise und Begründungen für die Angemessenheit erbringen.

Ein weiterer Ansatz stellt die Generierung neuer Ertragsmöglichkeiten insbesondere dort dar, wo bislang eine Ungleichbehandlung stattfindet.

Die Umsetzung wird in enger Abstimmung mit den jeweiligen Amtsleitungen sowie den Geschäftsführungen erfolgen.

2. Arbeitsauftrag:

Stabilisierung bzw. deutliche und nachhaltige Erhöhung der Ertragsseite des Gesamtergebnishaushalts.

Die Überprüfung der Angemessenheit von Erträgen soll ohne Vorbehalte für den gesamten Haushalt erfolgen.

Beispiele für Ansatzpunkte:

- Angemessenheit der Eintrittsgelder für Kultureinrichtungen
- Angemessenheit der Miet-/Pachtentgelte
- Steuersätze (z. B. Grundsteuer; Orientierung am Landesdurchschnitt)

3. Projektmitglieder

StK	Herr Göckler	R 2030
StK	Frau Strobl	R 2031
StK	Frau Class	R 2032
StK	Frau Schlimm	R 2033
StK	Frau Heiberger	R 2034
StK	Frau Heilig	R 2038
StK	Herr Grams	R 2037

Weitere Projektmitglieder von StK - Abt. 4 - bei Untersuchung des jeweiligen Teilhaushaltes.

4. Zeitplanung

- a) Das erste Treffen der Projektmitglieder fand am 17.09.2009 statt.
- b) Mit Schreiben vom 18.09.2009 wurden die Amtsleitungen der städt. Dienststellen um Nennung von Potentialen gebeten, die den Kämmereihushalt in den kommenden Jahren ertragsseitig stärken werden.
- c) Derzeit Auswertung der Rückläufe insbesondere nach bedeutenden Ertragsbereichen und Kontaktaufnahme mit den jeweiligen Dienststellen.

5. Teilprojekte (konkrete Arbeitsbausteine)

- **Steuern**
Erhöhungspotential bei Gewerbesteuer, Grundsteuer, Hundesteuer, Vergnügungsteuer

- **Verwaltungs- und Benutzungsgebühren**

- Sichtung und Bewertung der vorgesehenen Gebührensatzänderungen
- Untersuchung der übrigen Gebührenbereiche

- **privatrechtliche Entgelte**

- Überprüfung der teilhaushaltsspezifischen Entgelte nach Erhöhungspotential
- Untersuchung der THH nach bisher nicht generierten Entgelten

6. Sonstiges

Handlungsfeld 10:

Aufgabenkritik; Umsetzung Einsparpotentiale durch städtische Ämter

Bearbeiter: Herr Messinger (StK)

Konsolidierungspotential

Ca. 1 Mio. €/Jahr bei Umsetzung aller Maßnahmen in voller Höhe, für die bisher ein Betrag angegeben wurde.

1. Beschreibung/methodisches Vorgehen:

Die städtischen Dienststellen und Gesellschaften sind im August 2008 aufgefordert worden, Potentiale zu erkennen und zu nennen. Darüber hinaus sind aus früheren Struktursitzungen sowie aus Prüfungsbemerkungen der Gemeindeprüfungsanstalt sowie des Rechnungsprüfungsamts (GPA/RPA) Potentiale erkannt worden.

Soweit die Potentiale zufrieden stellend abgearbeitet wurden, sind diese in der beigefügten Liste nicht mehr aufgeführt. Aufgeführt sind darüber hinaus solche Potentiale, die sich bereits in der Umsetzung befinden oder deren Ergebniswirksamkeit hinsichtlich erfolgter Umsetzung noch abschließend geprüft werden muss.

Die in der Liste dargestellten Vorschläge sind vor Bearbeitung soweit möglich den vorstehenden 9 Handlungsfeldern zuzuordnen und dort abschließend zu bearbeiten sein. Die restlichen Vorschläge sind dann in diesem Handlungsfeld 10 zu bearbeiten.

Bei den dargestellten Vorschläge/Potentiale handelt es sich um solche, die teils kurz- oder mittelfristig zu Einsparungen bzw. zu Mehrerträgen führen, teils einen Einmaleffekt bzw. einen nachhaltigen Effekt darstellen.

2. Arbeitsauftrag:

Rasche Umsetzung der von den städtischen Dienststellen und Gesellschaften selbst vorgeschlagenen Potentiale sowie der Potentiale aus früheren Struktursitzungen und aus Prüfungsbemerkungen GPA/RPA.

3. Projektmitglieder

StK	Frau Heiberger	R 2034
StK	Herr Messinger	R 2041

4. Zeitplanung

Arbeitsbaustein 5 a) im Juli 2009

Arbeitsbaustein 5 b) bis Anfang September 2009

Arbeitsbaustein 5 c) Anfang Oktober 2009

Arbeitsbaustein 5 d) Anfang November 2009

5. Teilprojekte (konkrete Arbeitsbausteine)

a) Anschreiben der Ämter und Gesellschaften mit der Bitte um Konkretisierung der einzelnen Punkte (Einsparpotential, Umsetzungsmöglichkeit und/oder Stel-

lungnahme)

- b) Auswertung der Rückläufe, Zusammenfassung in einer Arbeitsliste
- c) Zusammenstellung der Informationen an die Fraktionen, Behandlung in der Haushaltsstrukturkommission 03.11.09
- d) Zuordnung zu und Bearbeitung der Punkte in den Handlungsfeldern 1 bis 9 soweit möglich, Bearbeitung/Realisierung der im Handlungsfeld 10 verbleibenden Punkte
- e) Bericht über die Umsetzung der einzelnen Punkte

6. Sonstiges